

УДК 620.9:33

МАРКЕТИНГОВА КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ ТРАНСКОРДОННОГО КЛАСТЕРА ЗДОРОВОГО ЖИТТЯ

ІВАННА БАКУШЕВИЧ,
канд. екон. наук, докторан ІРД НАН України,

НАТАЛЯ БЛАЖЕВИЧ,
аспірант ІРД НАН України,

ДАР'Я БАКУШЕВИЧ,
старш. викладач,
Тернопільський інститут соціальних та інформаційних технологій

Анотація. У статті розглядаються тенденції посилення міжрегіональних інтеграційних процесів та їх вплив на формування нової регіональної економіки, що базується на знаннях. На основі аналізу існуючих систем охорони здоров'я запропоновано модель розвитку ринку соціально-медичних послуг на основі формування інноваційного транскордонного кластера здорового життя. Досліджено можливі маркетингові підходи та інструменти територіальної взаємодії знань на різних етапах розвитку кластера.

Ключові слова: регіони знань, інноваційний розвиток, кластер соціально-медичних послуг, транскордонний кластер, маркетинг територіальної взаємодії.

Annotation. The article discusses trends in strengthening inter-regional integration processes and their impact on the new regional economy based on knowledge. Based on analysis of existing health systems proposed model of market development of social and medical services through innovative cross-border cluster formation of healthy life. The possible marketing approaches and tools Knowledge territorial cooperation at various stages of the cluster.

Keywords: regions of knowledge, innovative development, a cluster of social and medical services, transborder cluster, territorial marketing interaction

Вступ

Посилення глобальних інтеграційних процесів, розвиток мережних структур територіального (регіонального, міжрегіонального, транскордонного) співробітництва, що ґрунтується на нових знаннях і соціальних технологіях, набуває все більшої актуальності в економічній і політичній сферах як на національному, так і локальному рівнях управління.

Наші останні дослідження ролі інновацій та інноваційного потенціалу у процесі розвитку регіонів знань свідчать про те, що серед нових форм внутрішньорегіональної і міжрегіональної взаємодії виразніше з'являються структури, які набувають ознак територіальних мережних організацій-кластерів [1, с. 112-130; 2, с. 83-89].

Глобальні тенденції змін у структурі валових національних і регіональних продуктів у напрямі збільшення частки галузей та секторів, діяльність яких ґрунтується на знаннях, визначає необхідність активізації процесів формування і розвитку нових територіальних інноваційних об'єднань та їх інтеграції до міжнародного економічного простору. Це в свою чергу вимагає пошуку і застосування нових інструментів конкурентної привабливості регіонів, яка відтепер визначається не миттєвими економічними вигодами від використання місцевих природних і матеріальних ресурсів, а стратегічними інтересами налагодження довготривалих зв'язків між окремими територіями і регіонами, інноваційний потенціал яких може бути використаний як у процесі

створення нових продуктів, технологій, так і для виконання міжнародних науково-дослідних проектів, формування інноваційних мережних структур-консорціумів, технопарків, наукових парків, науково-дослідницьких альянсів і кластерів.

За останнє десятиліття інтенсивного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій ці зв'язки дістали нових ознак, таких як підвищення якості, інтенсивності, відкритості, терміновості контактів, кращої і швидшої обізнаності учасників мережі. Завдяки цьому спостерігається підвищення інноваційної підприємницької активності, організованості і можливість навчання протягом життя - одержання додаткових кваліфікацій, нових професій як з боку мешканців,

так і з боку тимчасових гостей і постійних, але відділених відвідувачів місцевих ринків продуктів і послуг, які надаються в даному регіоні.

Розширення кордонів Європейського Союзу на регіональному рівні викликало нерівномірне зростання попиту на нові знання, компетенції, які необхідні для подальшої згуртованості країн - членів ЄС, подолання територіальних диспропорцій і забезпечення їх інноваційного розвитку [3]. Відповідно підвищується мобільність трудових, фінансових та інформаційних ресурсів, що в свою чергу веде до побудови нових архітектурних конфігурацій інноваційної взаємодії учасників інтелектуально-інноваційних просторових систем [4, с. 449-456].

В Європі спостерігається підвищення ролі регіонів у процесі формування інтеграційних структур, що утворюють спільний Європейський дослідницький простір - ERA (European Research Area). Нові ініціативи розвитку ERA, були підтримані Єврокомісією на засіданнях у Любляні і Брдо (Словенія) у квітні 2008 р дістали назву "Люблянського процесу". Вони стосуються розвитку п'яти ключових напрямів: кар'єри і мобільності дослідників, науково-дослідної інфраструктури, обміну знаннями, спільних міждержавних дослідницьких програм для країн - членів ЄС і міжнародного науково-технічного співробітництва [5]. Програми "Люблянського процесу" спрямовані на створення міцного партнерства між державами - членами ЄС та іншими заінтересованими партнерами, включаючи ділові кола, університети і дослідницькі організації сусідніх країн з єдиною і загальною метою - спільно підтримувати високий конкурентний потенціал і надати поштовх інноваційного розвитку для нових країн - членів ЄС, особливо для економічно відсталих регіонів.

У нашій державі також утвердилось розуміння значення регіонів та їх взаємодії для створення надійних умов інноваційного розвитку країни в цілому. На політичному рівні за-

декларована необхідність встановлення міжрегіональних зв'язків між окремими територіями України та суміжними державами, коли акцент в інтеграційних процесах поступово переноситься з національного на регіональний рівень управління.

Особливу увагу слід звернути на інтенсифікацію транскордонного співробітництва (ТКС) як економічного явища, яке розвивається за участю наукових і освітніх установ, туристичних агентств, закладів охорони здоров'я, спорту і відпочинку, дрібних підприємців, окремих культурних осередків територіальних громад сусідніх країн. Причому темпи розвитку інтеграційних процесів на територіях різних прикордонних і прилеглих областей України дуже відрізняються і залежать від рівня підтримки з боку органів місцевого самоврядування і діяльності або бездіяльності виконавчих структур управління, зацікавленості місцевого бізнесу і громадськості, а також міжнародних інститутів транскордонного співробітництва, до яких слід віднести єврорегіони [6, с. 129-141].

На нашу думку, нерівномірний економічний розвиток регіонів пояснюється також відсутністю дієвих маркетингових інструментів добросусідства і відповідних стратегій розвитку територіальної взаємодії через створення транскордонних кластерів. Інституційне забезпечення процесів формування транскордонних кластерних ініціатив, їх підтримка і розвиток базуються на системі нормативно-правових актів, відповідних документів Кабінету Міністрів, міждержавних угод [7].

Проте бракує доброї практики реалізації накреслених планів і програм, тому надалі актуальними залишаються питання застосування маркетингової концепції в організації співпраці в транскордонному науково-освітньому просторі, впровадження механізмів комерціалізації та забезпечення конкурентоспроможності нових ідей, технологічних рішень і проектів, що дозволило би вирішити низку проблем інноваційного розвитку прикордонних і прилеглих регіонів України.

Метою даної статті є виявлення можливостей застосування концепцій маркетингу територіальної взаємодії при формуванні транскордонного кластера у сфері соціально-медицини послуг.

Проблеми організації ринку послуг охорони здоров'я у транскордонному просторі

Транскордонна співпраця на зовнішніх кордонах ЄС є ключовим пріоритетом як для європейської політики сусідства, так і для стратегічного партнерства ЄС з Росією. Прийняття Інструмента європейського сусідства і партнерства (ІЕСП), який передбачає надання технічної допомоги Європейським Співтовариством з метою розвитку зони процвітання і добросусідства та ефективнішого використання транскордонного співробітництва у кількісному й якісному вимірах. На цій основі загальне фінансування, доступне для програм ТКС на основі ІЕСП на 2007-2010 рр., становило 583,28 млн євро, з яких 274,92 млн євро - з фондів ІЕСП, а 308,36 млн - з ЄФРР. На період 2011-2013 рр. передбачено ще 535,15 млн євро [8].

До пріоритетних напрямів транскордонного співробітництва віднесено сфери освіти й охорони здоров'я, тому що від рівня освіченості і здоров'я населення будь-якої країни залежить якість робочої сили, її продуктивність, адже турбота про життя і здоров'я є базовими для будь-якої країни. Крім того, європейський ринок медичних послуг разом із супутніми ринками медобладнання і фармацевтичних препаратів - один з наймісткіших у світовому масштабі.

Проблеми фінансування охорони здоров'я завжди викликали жваві дискусії в країнах з різним рівнем розвитку економіки. У вітчизняній і зарубіжній літературі є чимало досліджень, присвячених питанням вибору системи організації охорони здоров'я та медичного обслуговування. За даними експертів ВООЗ, за характером фінансування виділяють чотири моделі [9, 10]:

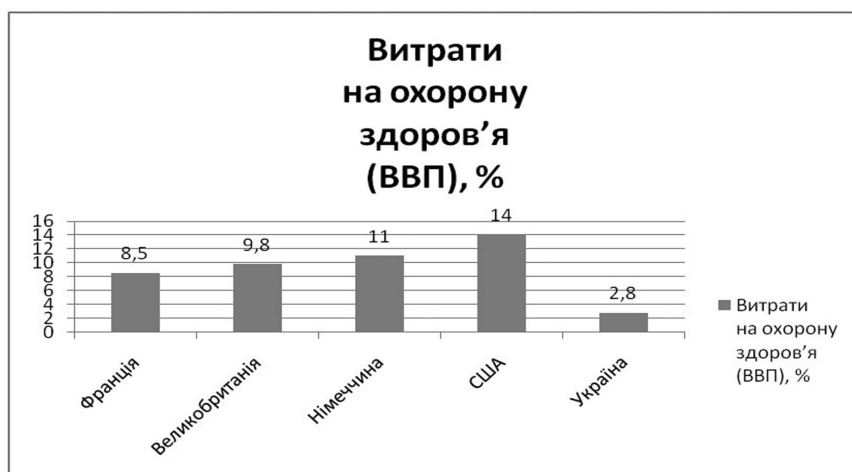


Рис. 1. Витрати на охорону здоров'я в структурі ВВП окремих країн, %

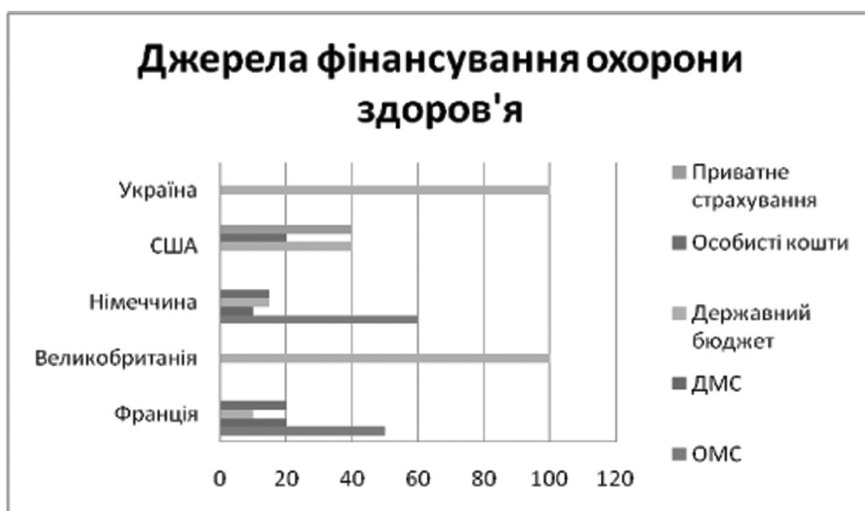


Рис. 2. Джерела фінансування охорони здоров'я

- ◆ система суспільно-державної допомоги (система Беверіджа);
- ◆ система медичного соціального страхування (система Бісмарка);
- ◆ ринкова (приватна) система;
- ◆ державна система повного медичного забезпечення (система Семашка, радянська).

Перераховані вище класичні моделі організації систем охорони здоров'я, які використовуються у різних країнах, відображають різні підходи до витрат і джерел фінансування медицини (рис. 1, 2).

Як показують дослідження, практично у жодній з розвинутих країн світу та чи інша система охорони здоров'я не представлена в чистому вигляді. Очевидно, що змішані системи дають найкращі результати,

але для їх адаптації в умовах формування українського ринку медичних послуг потрібно розробити й апробувати різні маркетингові стратегії. У табл. 1 наведено типові підходи побудови і відмінності чотирьох моделей організації системи охорони здоров'я [9, 10].

Одним зі шляхів використання додаткових джерел фінансування є запровадження обов'язкового медичного страхування (ОМС), що забезпечує відхід від залишкового принципу фінансування галузі. Цільовий характер ОМС дасть можливість планування і фінансового забезпечення гарантованого обсягу медичних послуг. Але досягти цього можна лише за умов розробки маркетингової стратегії запровадження страхової медицини і просування до

споживачів її послуг. Враховуючи світовий досвід і наявні фінансові можливості бюджету України, розподіл джерел фінансування галузі охорони здоров'я має бути таким: державний і місцеві бюджети - 55% фінансування; обов'язкове медичне страхування - 35%; добровільне медичне страхування (ДМС), інші джерела фінансових надходжень - 10%.

Вихід із ситуації, що склалася у сфері медичного обслуговування в Україні, можна вбачати у запровадженні системи багатоканального фінансування. Особлива роль тут відводиться медичному страхуванню і розподілу обсягів страхового покриття між державними і приватними страховими установами, які, оплачуючи реально надані послуги і контролюючи якість їх виконання, зможуть забезпечити не тільки покриття витрат на ці послуги, але й на повне чи часткове фінансування нових ідей і технологій у галузі соціально-медичного обслуговування. Сюди варто долучити приватні інвестиції, кошти благодійних фондів та іноземних партнерів, що дасть можливість, по-перше, поліпшити матеріально-технічний стан державних медичних установ, по-друге, забезпечити якість медичного обслуговування, і, по-третє, забезпечити фінансування інноваційних проектів.

Модель транскордонного кластера здорового життя

Державно-приватне партнерство у сфері соціально-медичного обслуговування може бути реалізовано в Україні на основі застосування кластерної моделі розвитку цієї сфери, про що засвідчили учасники Міжнародного форуму "Регіони знань", проведеного в Тернополі у березні 2010 р. [11]. Як показали результати роботи форуму, в Україні і, зокрема в Західних областях, існує достатньо високий інтелектуальний, лікувально-оздоровчий, інформаційно-комунікаційний та організаційний потенціали для мережної взаємодії щодо реалізації інноваційних ідей і розробок.

Таблиця 1

Моделі системи охорони здоров'я

Тип моделі	Суспільно-державна		Соціально-страхова	Ринкова	Державна система охорони здоров'я країн пострадянського простору
Країна	Франція	Великобританія	Німеччина	США	Україна
Базові положення формування моделі	Медична послуга – суспільне благо. Програми ОМС повинні покривати лише частину витрат на медичну допомогу	Медична послуга – суспільне благо. Багатий платить за бідного, здоровий – за хворого	Здоров'я – фактор, що визначає якість «людського капіталу». Медична послуга – витрати, необхідні для підтримки здоров'я	Медична послуга – приватне благо, тобто звичайний товар, який можна купити або продати	«У державних і комунальних закладах охорони здоров'я медична допомога надається безоплатно» – проголошується в ст. 49 Конституції України. Неспроможність держави забезпечити якісне безкоштовне медичне обслуговування і профінансувати медичну галузь
Витрати на охорону здоров'я (ВВП), %	8,5	9,8	11	14	2,8
Джерела фінансування, %	ОМС – 50, ДМС – 20, держбюджет – 10, Особисті кошти – 20	Державний бюджет	ОМС – 60, ДМС – 10, держбюджет – 15, особисті кошти – 15	Приватне страхування – 40, особисті кошти – 20, програми для людей похилого віку та незможні – 40	Державний бюджет за залишковим принципом
Контроль за ефективністю витрат	Приватні страхові фірми і державна організація соціального страхування	Держава через Міністерство охорони здоров'я	Приватні та державні страхові фірми	Страхові фірми	Держава через Міністерство охорони здоров'я, правоохоронні органи, громадські організації
Доступність медичного обслуговування	80% населення охоплене програмами ОМС	Загальна доступність	90% населення – ОМС, 10% – ДМС, 3% з них має і ОМС і ДМС	Обмежена платоспроможністю пацієнтів, програми для людей похилого віку та незможні поширюється не на всіх бажаючих	Обмежена платоспроможністю пацієнтів (адже реально пацієнт сплачує і податки, і окремо сплачує за обстеження, купує ліки)

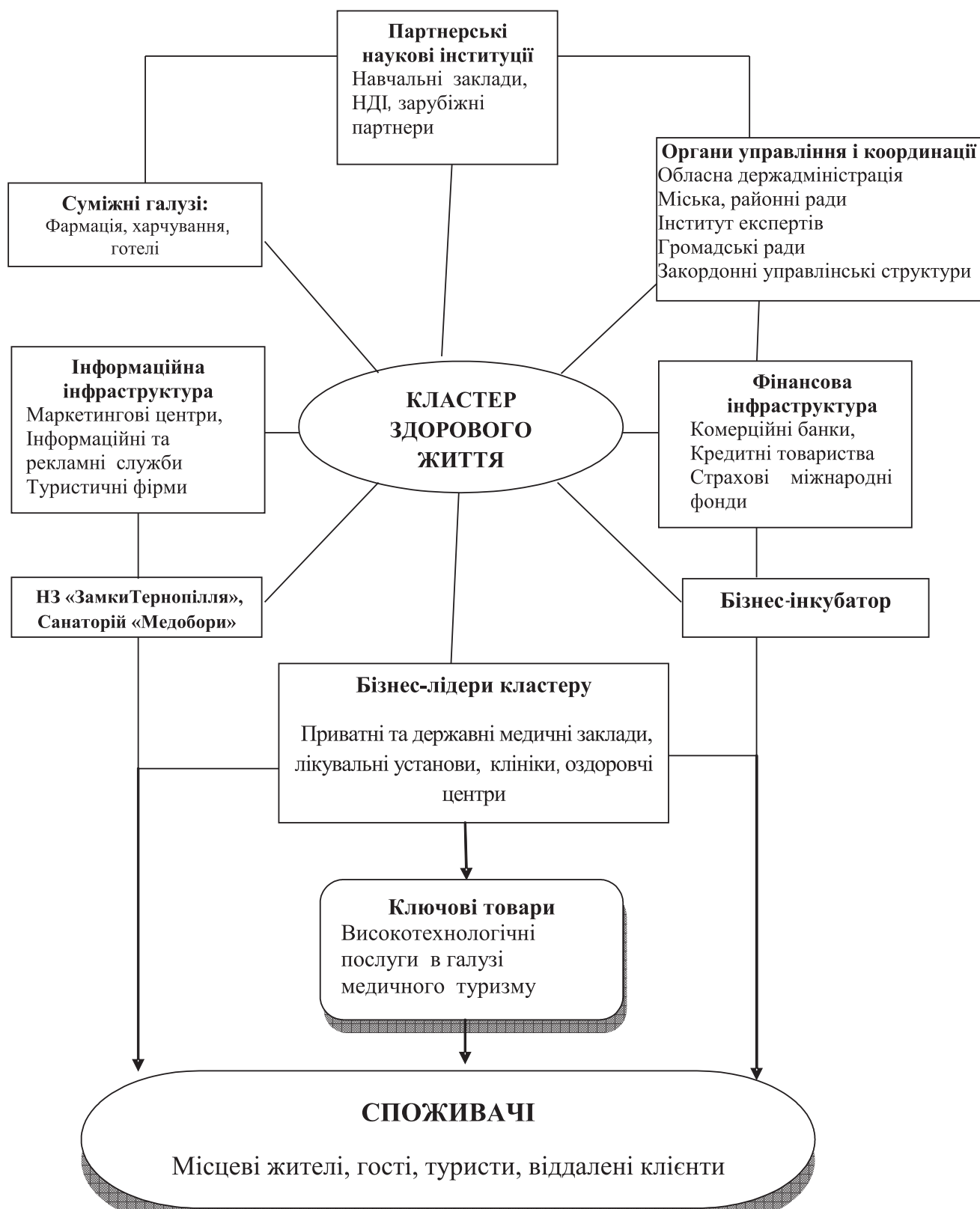
На основі проведених досліджень процесів створення медичних кластерів (зокрема, у Польщі - кластера "Медицина Польська", у Росії - виконання національного проекту "Здоров'я", у Казахстані - створення медичного холдингу) нами запропонована модель формування транскордонного кластера здорового життя, який завдяки унікальному просторовому розташуванню учасників формує транскордонний ринок медичних і туристичних послуг на Тернопільщині (рис. 3).

Під транскордонним кластером

здорового життя будемо розуміти мережне об'єднання організацій, які зосереджені у прикордонних і прилеглих територіях сусідніх держав, які кооперуються між собою для створення інтегрованої інфраструктури спільного ринку соціально-медичних послуг.

Мета об'єднання ключових гравців ринку в кластер - інноваційний розвиток і гуртування сусідніх територій, гармонізація якості соціально-медичного обслуговування відповідно до міжнародних та європейських стандартів, по-

силення конкурентних переваг учасників кластера. Загальна інноваційна інфраструктура забезпечення діяльності кластера включає: інформаційно-аналітичну інфраструктуру (бізнес-інкубатор, регіональний центр маркетингових досліджень, центр трансферу технологій, інститут експертів), фінансову інфраструктуру (банки, страхові компанії, міжнародні та регіональні фонди), а також інституціональну інфраструктуру (державні установи, комітети, інші організації і заклади, які забезпечують нормативно-пра-



нове регулювання процесів розвитку транскордонного ринку соціально-медичних послуг).

Передбачається, що до складу кластера здорового життя будуть входити мережі партнерських навчальних і науково-дослідних закладів відповідного профілю, лікувальних і оздоровчих установ, а також підприємств і організацій, які спеціалізуються у споріднених галузях, а саме: виробництво і реалізація медичних приладів, інструментів, матеріалів; фармацевтичні підприємства і мережа аптек; готельні заклади, центри культурного обслуговування і здорового харчування, туристичні фірми, страхові компанії.

Невід'ємними складовими кластерної моделі інноваційного розвитку регіону повинні стати органи місцевого самоврядування і виконавчі структури територіального управління, а також організації і центри фінансового та інформаційного інфраструктурного забезпечення процесів дифузії знань, інновацій, матеріальних, людських і фінансових потоків.

Концепція маркетингу територіальної взаємодії в процесі формування кластера

Проблеми, які виникають у процесі створення спільної інфраструктури на транскордонному ринку соціально-медичних послуг, можуть бути вирішені за допомогою застосування концепції маркетингу територіальної взаємодії з місцевими та іноземними партнерами - науковцями, адміністраторами, інвесторами, маркетингу трансферу знань, а також маркетингу інформації, захисту інтелектуальної власності.

Регіональне управління процесами формування інфраструктури розвитку транскордонного кластера не повинно зводитись лише до збору й обробки інформації щодо функціонування окремих її складових і звітування про стан готовності до створення кластера перед вищими інстанціями. Необхідно також займатись плануванням стратегії формування кластера, організацією

взаємодії між потенційними учасниками кластера за допомогою таких маркетингових інструментів.

1. Інструменти взаємного просування інноваційних проектів, продуктів і технологій у сфері соціально-медичних послуг серед потенційних учасників кластера - систематичне проведення міжнародних конференцій, форумів, засідань круглих столів за участю представників органів влади сусідніх держав, громадськості, бізнесу, підприємців, науковців з метою обговорення місцевого і закордонного досвіду кластеризації.
2. Інструменти залучення інвестицій - співпраця з міжнародними фондами і посольствами, розробка механізмів приваблення, залучення інвесторів та налагодження безпосередніх контактів для виконання транскордонних інноваційних проектів.
3. Інструменти маркетингових просторових досліджень. Ключовий фактор успіху кластера - це глибоке знання особливостей транскордонного ринку, розуміння потреб різних сегментів споживачів, що створює підґрунтя для формування конкурентоспроможних послуг, забезпечує координацію основних ланок функціонального процесу створення нової суспільно-територіальної системи мережної взаємодії.
4. Маркетингові інструменти розвитку ринку персоналу, що дозволить, по-перше, дослідити потреби кластера у трудових ресурсах певної кваліфікації; по-друге, провести маркетингові заходи для залучення компетентних кадрів; по-третє, використати інструменти мотивації й утримання персоналу в кластері, зокрема, соціальні, податкові і житлові пільги; по-четверте, у межах кластера можливий взаємний обмін досвідом і взаємна підготовка кадрів.
5. Інструменти створення і просування брендів учасників кластера. Брендинг - досить складний, але важливий процес формування маркетингової політики клас-

тера. Ефективний бренд, який буде добре запам'ятовуватись і легко упізнаватись, сформує позитивний імідж кластерові і відповідно прикордонним територіям, на яких він розташований.

6. Моніторинг і маркетинговий аудит функціонування кластера дозволить розробити систему постійного спостереження з метою виявлення позитивних і негативних моментів, які виникають на різних стадіях розвитку. Перспективним напрямом, на нашу думку, є застосування сучасних інформаційно-комунікаційних інструментів, таких як інтернет-маркетинг, для оперативного збору відгуків, виявлення очікувань і потреб споживачів послуг і продукції кластера; тенденцій розвитку місцевих і міжнародних ринків; дослідження конкурентів; розробки і корекції стратегії зв'язків з громадськістю тощо.

Для успішного впровадження маркетингових інструментів у практику формування і розвитку кластера авторами запропоновано створення Регіонального центру маркетингових досліджень на базі Бізнес-інкубатору Тернопільщини, який буде займатись вивченням існуючого попиту на соціально-медичні послуги з боку місцевого населення, гостей міста й області, а також потенційних можливостей розвитку телемедицини (залучення зовнішніх споживачів і постачальників на локальний ринок медичних послуг через мережу Інтернет). Крім того, такий центр, створений на базі Бізнес-інкубатору, буде працювати спільно з Інститутом експертів для розробки маркетингових стратегій інноваційного розвитку регіону.

Передбачається, що на першому етапі формування кластера мають бути реалізовані кластерні ініціативи на локальному рівні з одного або по обидві сторони кордону. На цьому етапі необхідні взаємні маркетингові дослідження локальних ринків з метою залучення потенційних учасників, які посядуть свою нішу в майбутньому транскор-

донному кластері - вони дозволять визначити спеціалізацію кластера.

На етапі розвитку відбувається перетворення локального кластера на міжрегіональне транскордонне об'єднання. Тут виникає необхідність проведення спільних міжрегіональних досліджень, адже потреби зовнішніх споживачів можуть змінюватись, тому для того, щоб виготовляти конкурентоспроможну продукцію чи надавати послуги за міжнародними стандартами слід буде чітко знати чинні стандарти, а також рівень мінливості споживачьких потреб, і швидко адаптуватись до них, змінюючи свою товарну і цінову політики.

Висновки

Запропонована модель транскордонного кластера дасть можливість поєднати інноваційний потенціал учасників міжрегіонального мережного об'єднання, відновити втрачений інноваційний потенціал Західного регіону України і закласти фундамент економічного зростання на принципово новій інтелектуальній основі.

Маркетингова концепція територіальної взаємодії забезпечить успіх і надасть конкурентні переваги партнерам на всіх стадіях розвитку кластера, зокрема:

1. На стадії діагностики - проведення маркетингових досліджень з метою визначення потреб споживачів, попиту на певну продукцію, сильних і слабких сторін потенційних учасників, допоможе визначити спеціалізацію кластера, обґрунтувати вибір відповідних партнерів; сформувати банк даних інноваційних продуктів і послуг, підготувати відповідні нормативно-правові документів щодо організації кластера, інформаційних і рекламних матеріалів.
2. На стадії мобілізації учасників - формування робочих груп з представників органів місцевого управління, наукових установ, вищих навчальних закладів, інноваційних підприємств, фінансових, страхових, консалтингових

та інших зацікавлених організацій буде підкріплено обов'язковим залученням спеціалістів з територіального маркетингу для розробки спільного стратегічного плану, маркетингової товарної, цінової політики і стандартів мережної взаємодії на ринку соціально-медичних послуг.

3. На стадії організації мережної взаємодії - маркетингові інструменти мотивації допоможуть залучити учасників кластера для виконання інноваційних проектів, наприклад, впровадження єдиної інформаційно-консультативної мережі медичних закладів, створення терміналу "віртуальна реєстратура" і т. п.
 4. На стадії розвитку транскордонного кластера - формулювання позитивного іміджу і бренду кластера підвищить мотивацію іноземних учасників, підтримає кластерні ініціативи, забезпечить притік зовнішніх інвесторів.
- Застосування інструментів маркетингу мережного партнерства у кінцевому підсумку дасть можливість одержати конкурентну перевагу міжрегіональної взаємодії і відповідний синергійний ефект підвищення рівня здорового життя населення по обох сторонах кордону.

Джерела

1. Бакушевич І. Формування регіонів знань на основі конкурентоспроможних інноваційно-освітніх кластерів / І. Бакушевич // Інтелектуально-інноваційний розвиток регіону в контексті євроінтеграції / НАН України, Інститут регіональних досліджень ; [наук. ред. Л. К. Семів]. - Львів, 2009. - 482, [1] с.
2. Бакушевич І. Інноваційна модель розвитку транскордонних територій на основі державно-приватного партнерства/ І. В. Бакушевич // Розвиток нових форм транскордонного співробітництва : матеріали круглого столу, 28 квітня 2009 р. ; [відп. ред. Н. А. Мікула]. - Львів : ІРД НАН України, 2009. - 108, [1] с.
3. Socio-economic Cohesion Poli-

cies In the EU [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.lse.ac.uk/resources/EU/2008_EU419.html.

4. Регіональні суспільні системи / [Вовканич С.Й., Семів Л.К., Садова У.Я. та ін.; під. ред. Л. К. Семів]. - Львів : ІРД НАН України, 2007. - 496 с.

5. Specific initiatives to support European Research Area / ERA [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://ec.europa.eu/research/era/specific-era-initiatives_en.html.

6. Мікула Н.А. Стратегія формування та підтримки розвитку транскордонних кластерів / Н. А. Мікула // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Кластери та конкурентоспроможність прикордонних регіонів : зб. наук. праць. Вип. 3 (71) / НАН України Ін-т регіональних досліджень; [редкол. : відп. ред. Є. І. Бойко]. - Львів, 2008.

7. Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Концепції Національної стратегії формування та розвитку транскордонних кластерів" [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://ved.odessa.gov.ua/Main.aspx?sect=Page&IDPage=23566&id=1150>.

8. Інструмент європейського сусідства і партнерства / Програми [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.enpi.org.ua/index.php?id=34>.

9. Финансирование здравоохранения: альтернативы для Европы / [ред. Моссиалос Э., Диксон А., Фигерас Ж., Кутцин Д. ; пер. с англ.]. - М. : Весь мир, 2002. - 352 с.

10. Decentralization in Health Care: Strategies and Outcomes - Европейское региональное бюро ВООЗ / Европейская обсерватория по системам здравоохранения-2007 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.observatory.dk>.

11. Регіони знань: Україна в європейському просторі освіти - науки - інновацій для ревіталізації та процвітання територій : матеріали Міжнарод. форуму 26-27 березня 2010 р. / [наук. ред. І. Бакушевич]. - Тернопіль : ТІСІТ, 2010. - 134 с.